

*Література*

1. Левковець П.Р., Шпильовий І.Ф., Левковець Н.П., Логістика перевезень пасажирів міським транспортом // Управління проектами, системний аналіз і логістика - К.: НТУ, 2004, Вип.Л, с. 85-91.
2. Босник Н. Г. доц., канд. техн. наук. Комплексне удосконалення транспортного процесу і організації роботи транспортних підприємств. Київ, 1997 - 161 с.
3. Цибулка Я. П. Качество пассажирских перевозок в городах. М: Транспорт, 1987 - 239 с.
4. Спирин И. В. Городские автобусные перевозки . Справочник . М.: Транспорт, 1991 - 237 с.

438.242

## СТРАТЕГІЧНИЙ МОНІТОРИНГ ЯК ПІДСИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Пан Л.В., кандидат економічних наук,  
Романченко Н.В., кандидат економічних наук*

Входження підприємств України в систему світової конкуренції висуває проблему організації стратегічного управління як одну з найбільш важливих в управлінні. В той же час, питання побудови організаційно-економічних та організаційно-управлінських механізмів формування та реалізації стратегії залишаються малодослідженими. В структурі таких механізмів формування та реалізації стратегії розвитку підприємства чільне місце належить концепції стратегічного моніторингу.

Спроби поєднання стратегічного аналізу з динамікою процесу спостережень, що забезпечується моніторингом, можна зустріти в працях зарубіжних та вітчизняних теоретиків управління 1. Ансоффа, Е.І. Велесько, В.А. Вінокурова, Дж. Гелбрейта, П.Друкера, К.Ендрюса, В.С. Єфремова, Б. Варлофа, Е. Мюррея, А. Томпсона, Д. Натансона, Дж. Сейнера, Ч. Хоффера, В.Д. Маркової, К.І. Радченко та інших [1-9].

Аналіз наведених робіт дає можливість зробити висновки про результати поєднання механізмів стратегічного аналізу та економічного моніторингу. Стратегічний аналіз та економічний моніторинг дають спільні цільові установки, але не вирішують ряд питань, що не дозволяє використовувати їх в рості ефективного механізму проведення стратегічних досліджень. Комплекс питань, що лишається за межами уваги існуючих досліджень, характеризується такими положеннями.

1. Існуючим концепціям є властивою пріоритетність уваги до окремих складових середовища. В концепціях контролінгу пріоритет внутрішнього середовища організації визначає недостатнє методичне забезпечення і організаційну реалізацію аналізу зовнішнього середовища. Ряд інших заходів, яким властивий пріоритет зовнішнього середовища, не приділяють належної уваги взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища. Середовище завдань в переважній більшості випадків лишається поза межами уваги (виключаючи галузеві моделі). В такий спосіб порушується принцип системності, внаслідок чого отримання комплексного уявлення про середовище стає неможливим. За таких умов результати дослідження не можуть бути використані для формування цілеспрямованого впливу організації на її середовище.

2. Підходи до вивчення середовища характеризуються відсутністю організаційних та економічних механізмів виділення складових середовища, що підлягають аналізу. Не визначеним залишається також категорія "стратегічна інформація".

3. В існуючих розробках не передбачено механізмів накопичення стратегічної інформації для формування такого банку даних, спираючись на який, можна було б визначати тенденції змін середовища функціонування окремих організацій.

4. Існуючі концепції відстеження середовища функціонування носять загально-методологічний характер; не враховують особливостей функціонування окремих підприємств (обумовлених формою власності, рівнем державного регулювання тощо).

5. В існуючих розробках не визначені механізми реалізації результатів аналізу середовища коригування стратегій, цілеспрямований вплив на окремі елементи організації, зміна цілей тощо). В такий спосіб порушується принцип взаємозв'язку зовнішнього середовища з внутрішнім і стратегічного планування з оперативним управлінням.

Ціль статті полягає в з'ясуванні сутності стратегічного моніторингу та розробці рекомендацій щодо його створення на підприємстві.

Стратегічний моніторинг (СМ) можна визначити як систему управління зв'язками з середовищем функціонування організації. Розмежування задач стратегічного моніторингу може бути

представлене таким чином: 1. В рамках стратегічного управління. 2. В рамках оперативного планування. 3. В рамках фінансового та управлінського обліку. 4. В рамках маркетингової діяльності. Серед тих властивостей, які повинні враховуватись, й які часто залишаються поза увагою дослідження середовища організації, можна назвати:

1. Структуризація середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва.
2. Врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженнях в аналізі.
3. Врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності, державного регулювання тощо.
4. Накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін.
5. Діагностика відхилення фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним.
6. Формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень.
7. Організаційно-економічна реалізація механізмів впливу та контролю згідно результатів дослідження.

Механізм проведення системних стратегічних досліджень, що відповідатиме вищенаведеним властивостям, може бути названий системою стратегічного моніторингу середовища функціонування організації. Створення системи стратегічного моніторингу як підсистеми стратегічного управління повинно відповідати логіці загальної методології управління. Механізм формування системи стратегічного моніторингу можна представити таким чином: 1) Методологія стратегічного моніторингу, що забезпечує розуміння шляхів, засобів та можливостей досягнення цілей. 2) Утворення концепції системи СМ, що включає до свого складу цілі, задачі системи СМ; моніторинг при різних гіпотезах про середовища; головні ознаки системи СМ; інформаційну базу СМ. 3) Механізм організаційно-економічної реалізації. СМ як підсистема управління. 4) Формування механізму управління на стратегічному моніторингу. Механізм управління передбачає розмежування задач стратегічного моніторингу; розуміння стратегічного моніторингу як контуру регулювання; побудову принципової схеми роботи механізму стратегічного моніторингу.

Таким чином, система стратегічного моніторингу виступає як в якості регулятора, так і в якості об'єкта регулювання. Всі організаційні одиниці підприємства можуть бути зв'язані, по меншій мірі інформаційними потоками з його внутрішнім та зовнішнім середовищем і виконувати функції регулятора і об'єкта регулювання. В якості регулятора система стратегічного моніторингу управління зв'язками підрозділів із середовищем функціонування організації. В якості об'єкта регулювання система СМ виступає як підсистема стратегічного управління, яка має свої цілі, задачі, організаційної реалізації й планування. Дослідження щодо створення і функціонування система стратегічного моніторингу є перспективними, й результати будуть наводитись в подальших публікаціях, присвячених стратегічному управлінню підприємствами.

#### *Література*

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989. -519с.
2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. - Львів: вид-во ЛКА, 2002. - 196 с.
3. Calbrath J. R, Robert K. K. Strategy implementation. — Los Angeles: West Publishing Company, 1986.
4. Dill W. Environment as Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly. - 1958. — Vol.2. — №3.
5. А.А. Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции ситуации: Учебник для вузов. Пер. с 9-го англ. изд. -М.: ИНФРА-М, 2000. - XX, 412 с.
6. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration // Academy of Management Rev.— 1980. —Vol. 5. — №1.
7. Aldrich N. E. Organizations and Environments. — N-Y, 1973.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ. - М.: Изд-во «Фин-прес», 2000. - 272 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. -М.: ИНФРА 1999.-287 с.